

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBING)

Prof. Dr. Pınar TINAZ*

SUMMARY

Mobbing is a multi dimensional, multi disciplined and a complex subject which exists in labor environment from the very beginning; but it is ignored by everybody who takes place in this process due to human nature.

Everybody with no difference in culture and in sex can be subject to mobbing which has very serious results.

In the introduction part of this article the concept of mobbing is explained; the statistical data and approaches about mobbing in the content of labor security and laborer health in EU countries are presented.

In the I part, the mobbing process is explained; mobbing activities and mobbing roles are identified.

In the II part the concept of mobbing as a organizational strategy is explained. In the III and IV parts the results of mobbing are examined on the bases of individual, organization and society; and the first steps of struggle with mobbing is emphasized.

GİRİŞ

İşyerinde psikolojik taciz veya İngilizce söyleniş şekliyle mobbing, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur.

Kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin de maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur.

Çalışma yaşamında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür

* *Marmara Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü*

kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir¹.

İngilizce bir terim olan “mobbing”in, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanıldığı bilinmektedir².

Aynı kavram daha sonra 1960’larda, Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır³.

Çalışma yaşamında ise mobbing kavramının ilk kez, 80’li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leyman’ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir.

Çalışma yaşamında bu tarz davranışlar, Leymann’dan önce hiç kimse tarafından fark edilip tanımlanmamıştır. Bu nedenle Leymann’ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Leymann, işyerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Çalışma yaşamında mobbinge dikkat ve ilginin, İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere zamanla diğer Avrupa ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır⁴.

1998 ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) Raporuna göre 1996 yılında Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15800 görüşmenin sonuçları; bir önceki yıl içinde çalışanların, %4’ünün (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2’sinin (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8’inin (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kaldığı doğrultusundadır⁵.

¹ Pınar Tınaz (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul, s. 8.

² "Mobbing", *ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica*, http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11_00.html. (18.08.2005).

³ Keneth Westhues, **The Mobbings at Medaille College in 2002**, Canada: University of Waterloo, October 2002, p.2.

⁴ Tınaz, s. 11, 12.

⁵ Duncan Chappell, Vittorio Di Martino, “Violence at Work”, **ILO Report**, 1998, s.2. Philippe Ravisy, **Le Harcélement Moral au Travail**, Paris: Delmas, 2000, p. 2,3.

İngiltere’de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53’ü mobbinge maruz kalmış ve %78’i de bu olaylara tanıklık etmiştir.

İsveç’te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15’inin nedeni mobbingdir.

İsveç ve Almanya’da yüzbinlerce mobbing mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. İtalya’da 1 milyondan fazla çalışanın mobbing kurbanı olduğu bildirilmektedir⁶.

Uluslararası arenada yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır.

Avrupa Birliği üyesi ülkelerde mobbinge mücadeleyle yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Avrupa Birliği üyesi ülkelerin sendikaları mobbing karşıtı yasaların yürürlüğe girmesi için çok güçlü lobi çalışmaları yapmaktadırlar⁷.

İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkelerin arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç’tir. İsveç’te işyerinde taciz, 1994’de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanımlanmaktadır⁸.

Finlandiya’da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahildir.

Danimarka’da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir⁹.

Almanya’da mobbing olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine mobbingin, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Almanya’da mobbing kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. Ülke genelinde mobbing mağdurlarının yardım isteyecekleri kamusal merkezler vardır. Almanya’da iş sağlığı kapsamında önemle ele alınan mobbing, ayrıca üniversitelerde çalışma psikolojisi kapsamında ders olarak da okutulmaktadır¹⁰.

Fransa’da psikolojik taciz adli bir suçtur ve cezası 1 yıl hapis ve 15000 Euro’dur. Fransa’da 1994 yılında üniversitede psikolojik taciz mağdurlarıyla ilgili olarak “victimologie” kürsüsü kurulmuştur. İtalya’da bölgesel olarak mobbing

⁶ Harald Ege, **Il Mobbing in Italia**, Bologna: Pitagora Editrice, 1997, p. 12.

⁷ Susan Dunn, “What’s Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationaly”, <http://www.ideamakers.com/library>, (22.04.2005), p.1.

⁸ “Repubblica”, Cuma eki, 12. 02 .1999, p.14.

⁹ “*Mobbing*”, *ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica*, <http://www.unicam.it/ssdici/mobbing>. (24.04.2005).

¹⁰ Antonio Ascenzi ve Gian Luigi Bergagio, **Il Mobbing, Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo**, Torino: G. Giappichelli Editore, 2000, p. 8.

karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır¹¹.

I. MOBBİNG SÜRECİ

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı; çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç içinde mobbinge işaret eden belirtilerin tanınması büyük önem taşır. Ayrıca süreç içinde rol alan aktörler de belirli gruplar içinde tanımlanmalıdır.

A. MOBBİNG DAVRANIŞLARI

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu davranışların bazılarının, tamamen negatif olarak görülebilmese rağmen bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilir. Bu tip davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilirler.

Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür¹².

Heinz Leymann, işyerlerinde mobbing sürecinin varlığından şüphelenilebilecek 45 farklı belirti tanımlamıştır¹³. Daha sonra bunlara ek olarak Knorz ve Zapf, 39 belirti daha tanımlamışlardır¹⁴.

Bir işyerinde mobbingin varlığına işaret eden belirtiler, davranışsal düzeyde ve fizyolojik düzeyde olmak üzere, aşağıda iki farklı grupta ele alınmaktadır¹⁵.

1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri:

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.

¹¹ Linda Shallcross, “The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector”, **Workplace Mobbing Conference**, Brisbane Australia, 16-17 October 2003, p..3.

¹² Tınaz, s. 49.

¹³ Heinz Leymann, “Identification of Mobbing Activities”, *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (01.06.2005)

¹⁴ Ascenzi, Bergagio, p. 31.

¹⁵ Tınaz, 50-53.

- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

Yukarıda anılan belirtiler arasında yer alan; kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işlerin verilmesi olgusuna, aşağıda aynen sunulan Yargıtay kararı somut bir örnek oluşturmaktadır¹⁶:

“... Davacının davalı işyerinde muhasebe elemanı olarak çalıştığı sırada temizlik elemanı olarak temizlik işlerine verildiği, davacının yeni verildiği bu işyerinde işbaşı yapmayarak hizmet akdini sona erdirdiği, iş değişikliği sebebiyle davacının çalışma şartları ağırlaştığından davacının feshinin 1475 sayılı Yasanın 16/II. Maddesine uygun düştüğünden kıdem tazminatının kabulü doğru ise de feshi gerçekleştirdiği anlaşılan davacı lehine ihbar tazminatına karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir ...”

¹⁶ Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 24.1.2002, E. 2001/16224, K. 2002/724 (Akyiğit, 2003, s. 626-627). Bu kararda benimsenen hukuki çözüm, 4857 sayılı yeni İş Yasasının m. 24/II hükmü karşısında bugün de önemini korumaktadır.

Her mobbing olgusunda bu davranışsal belirtilerin hepsinin bulunması şart değildir. Ancak bu davranışların kasıtlı ve sürekli olarak tekrarlanması, mobbingin ortaya çıkmasına ve sonuç olarak bireyin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur. Bu listede bulunan davranışlardan herhangi biri, bir birey için problem oluştururken, bir başka birey için hiçbir sorun oluşturmayabilir. Eğer bir kişi bu davranışlardan rahatsız olduğunu ve zarar gördüğünü düşünürse davranış, problem niteliğini alır ve mobbing davranışı haline gelir¹⁷. Mobbingin davranışsal belirtilerinin yanı sıra bir işyerinde mobbingin varlığına işaret eden birtakım fizyolojik belirtiler de bireylerde gözlenebilir.

2. Mobbingin Fizyolojik Belirtileri:

- Beyinle ilgili: Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi. Hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.
- Deriyle ilgili: Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları.
- Gözlerle ilgili: Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.
- Boyun ve sırtla ilgili: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.
- Kalple ilgili: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.
- Eklemlerle ilgili: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.
- Sindirim sistemiyle ilgili: Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser.
- Solunum sistemiyle ilgili: Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları.
- Bağışıklık sistemiyle ilgili: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme.

B. MOBBİNG SÜRECİNİN İÇİNDE ROL ALANLAR

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur.

Mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama, henüz geliştirilmiş değildir. Herkes, potansiyel bir mobbing mağdurudur.

İşyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz süreci içerisinde üç tip rol ayırt edilir.

- Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler).
- Mobbing mağdurları (kurbanlar).

¹⁷ Charmaine Hockley, "Mobbing: Children the Unlikely Victims." **Workplace Mobbing Conference**, Brisbane Australia,, 14-15 October 2004, p.2.

- Mobbing izleyicileri.

Dolayısıyla çalışma yaşamında herkes, bu roller bağlamında mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Kendine ait rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler¹⁸.

1. Mobbing Uygulayanlar:

Gerçek mobbingciler, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun değildirler. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür.

En sık rastlanan mobbingci tipleri:

a. Narsisist Mobbingciler:

Narsisist mobbingciler, duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir¹⁹.

Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir²⁰.

b. Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler:

Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler.

Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatırlar. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur²¹.

c. İki Yüzlü Yılan Mobbingciler:

Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Karşısındakini strese sokmak ve

¹⁸ Tınaz, s. 57.

¹⁹ Marie-France Hirigoyen, **Le Harcèlement Moral**, Paris: Editions La Découverte et Syros, 1998, p. 152.

²⁰ Tınaz, s. 59

²¹ Victoria Couling, “Dealing With Bullying&Harassment At Workplace”, **Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars**, London, Haziran 2005, p.8.

mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler²².

Saldırğanlıklarını gizlemek için sürekli gülümserler. Arada bir iyilikler de yaparlar. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Mobbing mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar²³.

d. Megaloman Mobbingciler:

Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerinden olan megaloman mobbingciler, kendilerine güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırğanlık şeklinde yansıtırlar

e. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:

Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, bu mobbingciler tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur.

2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar):

Mobbinge hedef kurban olma riski, tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkes için geçerlidir.

Mobbing sürecinin mekanizması, farklı işyerlerinde farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenir.

Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıyadır²⁴.

Yalnız bir kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

Açayip bir kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

Başarılı bir kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi,

²² Tınaz, s. 62.

²³ Harald Ege, **Mobbing: Che Cos'è il Terrore Psicologico sul Posto di Lavoro**, Bologna: Pitagora Editrice, 1999, p.119.

²⁴ Brigitte Huber, **Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz**, Niedernhausen, Falken, 1994, p. 24-25

kolayca çalışma arkadaşları tarafından kiskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.

Yeni gelen kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir.

Mobbing sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirirsek:

OYUN İÇERİSİNDE ZARARI EN FAZLA GÖREN AKTÖR, KURBANDIR²⁵.

Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir.

Mobbing oyununun kuralları, kurban tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenir.

Mobbing mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Kurban, kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorundadır.

3. Mobbing İzleyicileri:

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya katılmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir.

BİR OLAYDA SUSAN KİŞİNİN, O OLAYI KABUL EDEN KİŞİ OLDUĞUNU UNUTMAMAK GEREKİR.

İzleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür:

a. Diplomatik İzleyici:

Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

b. Yardakçı İzleyici:

Bu izleyici, mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.

c. Fazla ilgili İzleyici:

Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.

²⁵ Tınaz, s. 94.

d. Bir Şeye Karışmayan İzleyici:

Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbingiye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

e. İki Yüzlü Yılan İzleyici:

Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingiye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

II. MOBBİNGİN BİR ÖRGÜT STRATEJİSİ OLARAK UYGULANMASI

Örgütün küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması;

İşgücünün genç çalışanlardan oluşturulması;

Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi, sonucunda kasıtlı ve gerçek bir psikolojik taciz stratejisi uygulanır.

Hedeflenen amaç doğrultusunda:

• Örgütten uzaklaştırılması istenen bireyin etrafında gergin bir hava yaratılır;

• Sert davranışlar, azarlamalar ve gözdağı vermeler sık sık tekrarlanır;

• Zaman zaman iş, tepe yönetim tarafından gizlice sabote edilir.

• Bireyin ufak bir hatası dahi, ağır suçlamaların ve hakaretlerin bahanesi olabilir.

Almanya’da çalışan bir Türk bayanın, işyerinde yaşadıklarıyla ilgili olarak yazdığı mektup, işletmelerin bu tarz uygulama ve stratejilerini gözler önüne seren çarpıcı bir örnektir²⁶.

“Berlin’den Selamlar,

2002 Haziranında işletmede, toplu eleman çıkartılacağına dair birtakım söylentiler yayıldı. Haklı olarak çok endişelendik. O tarihte benim emekliliğime daha altı yıl vardı. Bu ülkede sendikal faaliyetlerin, bu tarz toplu eleman çıkartmaları için ciddi engel oluşturması nedeniyle, önceleri bu durumun benim açımdan önemsiz olduğunu düşündüm.

Dönemsel performans değerlendirme toplantısında işten ayrılma konusu açıldı. İşten ayrıldığım takdirde benim alacağım yüklü tazminattan söz edildi. Emekliliğimi beklememem konusunda ikna

²⁶ Tınaz, ss. 142-144

etmeye çalıştılar. Böyle bir şey düşünmediğimi bildirerek kesinlikle reddettim.

İşte benim toplantıdaki tavrım üzerine, bu kez “mobbing” denilen o yıldırma sürecini başlattılar. Ben, şu an önemli bir pozisyonda bulunduğum kalite geliştirme bölümünde yirmi yıla yakın süreden beri çalışıyorum. Bölümümü değiştireceklerini söylediler. Gönderileceğim yerin, bulunduğum pozisyonun çok altında olduğunu öğrendiğimde kulaklarıma inanmadım. Şaka yapıyorlar zannettim. Israr ettiklerinde, bunu kabul edemeyeceğimi; böyle bir talepte bulunmalarının, insan hakları yasalarına aykırı olduğunu söyledim. Çok fazla diretmediler.

İlerleyen aylarda bölüm yöneticim ve birlikte çalıştığım bazı kişiler, bölümce yapılan çeşitli kutlamalara, etkinliklere (doğum günleri kutlamaları, yılbaşı hediyeleri vb.) beni dahil etmemeye başladılar. Geçen yıllar boyunca daha verimli çalışılması ve kaliteli ürünler çıkması için fabrika yönetimine ve ARGE bölümüne yeni öneriler verdiğimizde ödüllendirilirdik. Ancak benim fikir ve önerilerim sorulmamaya veya dikkate değer bulunmamaya başlandı. Bazen de fikirlerim alay konusu yapıldı. İşe gitmek istemiyordum; ama yılmamalıydım. Bu işyerinden alacağım emeklilik gelirim, benim her şeyim. Zaten önemli sağlık sorunlarım var. Burada yıllardır çalışmanın verdiği stres, yeterince sağlığımı etkilemişti. Ama bu son yaşadıklarım beni iyice perişan etti. Ellerimde ve ayaklarımda yaralar çıktı. Doktora gittim. Sedef hastalığı başlamış. Altı haftalık rapor verdiler. İki hafta da hastanede yatarak depresyon tedavisi gördüm. Sonra Türkiye’ye döndüm. Vatana dönmek, sıkıntılarımı hafifletti; güçlendim. Ama maalesef cilt hastalığım hala devam ediyor.

İşime geri döndüğümde iş arkadaşlarımdan taciz edici, sevimsiz davranışları azaldı. Herhalde aldığım sağlık raporundan sonra onları dava edeceğimden korktular. Ben de hala direniyorum ve emekliliğe giderek yaklaşıyorum.

Sevgiler...”

Ancak bireye örgüt stratejisi olarak uygulanan psikolojik tacizin, o işyerine getireceği zarar, çoğu kez böyle bir yola başvuran yönetim veya işveren tarafından değerlendirilip hesaplanmamaktadır. Bir işyerinde çalışan birey, ruhsal veya fiziksel açıdan hastaysa ve doktora gitmek veya dinlenmek için izin alıyorsa, işe gelmiyor demektir. Ancak o işyerinde çalışıyor gözüktüğü için maaşı, kendisine ödenmek zorundadır. İşe geldiği günlerde ise gösterdiği performans, normalin altındadır. İşiyile gerektiği gibi ilgilenememekte ve dikkatini toplayamamaktadır. Yaşadığı depresyon, onu tüm ağırlığıyla etkisi altına almıştır.

Bir birey, örgüt stratejisi olarak kendine uygulanan psikolojik tacize ne kadar fazla direnirse, firmanın ödeyeceği bedel de o kadar yükselecektir.

Örgüt stratejisi olarak uygulanan psikolojik tacize yıllarca direnen insanlar vardır. Çünkü, bu kişiler için iş, çok büyük önem taşımaktadır. Sonuçta firma, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de, günden güne sağlığını yitirmektedir. Her iki taraf da, kendi arzusuyla veya arzusu dışında, bir şekilde ağır bir bedel ödemektedir.

III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN SONUÇLARI

İşyerinde uygulanan psikolojik tacizin sonuçları; mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçlar, mobbingin uygulandığı işletmelere ilişkin sonuçlar, topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlar olmak üzere üç grupta incelenebilir:

A. MOBBİNG MAĞDURLARINA İLİŞKİN SONUÇLAR

Mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçları üç farklı grupta ele almak gerekir.

1. Ekonomik Sonuçlar:

• Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları

• İşin yitilmesi sonucunda düzenli gelirin kaybı

2. Sosyal Sonuçlar:

• Sosyal imajın zedelenmesi;
• Depressif davranışları nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilmesi;
• Mesleki kimliğini yitirmesi;
• Aile içinde de zamanla “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak algılanması

3. Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar:

- Depresyon,
- Anlamsız korkular ve heyecanlar,
- Yüksek tansiyon, taşikardi,
- Dikkati toplayamama,
- Ellerin terlemesi ve titremesi,
- Baş ve sırt ağrıları,
- Mide-bağırsak rahatsızlıkları,
- Terkedilmişlik duygusu,
- İştahsızlık, zayıflama,
- Özgüven ve özsaygının yitirilmesi,
- Deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar vb.
- Daha ağır olgularda, travma sonrası stres bozukluğu.

Zihinsel düzeyde kimyasal dengelerinde oluşan değişikliklerle birlikte mağdur, çok alıngan bir kişi haline gelir. Böyle bir durumda bulunan bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve uygun ilaç tedavisine gereksinimi vardır. Psikoterapiyi uygulayacak psikoloğun veya ilaç tedavisini başlatacak psikiyatrisin, mobbing olgusunun bilgileriyle çok iyi donanmış olması gereklidir. Ayrıca bireyin, işyerinde kurban seçilerek kendisine uygulanan psikolojik taciz süreci sonucunda düşürülmüş olduğu bu durumun, hukuki açıdan da incelenmesi ve konunun uzmanı hukukçular tarafından, gerekli girişimlerin yapılarak kurbanın haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir.

B. MOBBİNGİN UYGULANDIĞI ÖRGÜTLERE İLİŞKİN SONUÇLAR

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu nedenle bir işveren, mobbingin işletmesine vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır.

Bazı işletmelerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbing sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur.

BEDEL O KADAR AĞIRDIR Kİ ÖRGÜT, BUNU KENDİ HAYATIYLA ÖDEMEK ZORUNDA KALABİLİR.

Mobbingin, örgütlere getirdiği psikolojik maliyetler ve ekonomik maliyetlerden bazıları, aşağıda sunulmaktadır.

1. Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

2. Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri:

- Hastalık izinlerinin artması

- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

Mobbinge mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir işyeri kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olur.

C. MOBBİNGİN TOPLUMA VE ÜLKE EKONOMİSİNE İLİŞKİN SONUÇLARI

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik,
- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması
- Erken emeklilik oranının artması,
- İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boştta gezdiği bir toplum
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum
- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı

IV. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE

İşyerinde psikolojik tacizle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır.

Konuyla ilgili herkes, işyerinde psikolojik tacizi durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir.

Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir.

Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır.

Bireyin, bilinmez ve çaresizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde, tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha gerçekçi bir bakışla değerlendirebilirler. Ayrıca bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddeti de, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalacaktır.

Bu nedenle; konuyla ilgili olarak toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır.

Özetle:

Yaşanılan olgu ve sürecin adının konması;

Önlemlerin alınması;

Bilgilendirilmenin sağlanması, işyerinde psikolojik tacizle ilgili farkındalığı artırma mücadelesinin ilk adımlarıdır.

KAYNAKLAR:

- Ascenzi, A., Bergaglio, G.L. (2000); *Il Mobbing. Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo*, G. Giappicchelli Editore, Torino.
- Chappel., D., Di Martino, V. (1998); 'Violence At Work', *ILO Report*.
- Couling, V. (2005); "Dealing With Bullying&Harassment At Workplace", *Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars*. London .
- Dunn, S.; 'What's Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally', <http://www.ideamakers.com/library>, (22.04.2005).
- Ege, H. (1997); *Il Mobbing in Italia Introduzione al Mobbing Culturale*, Pitagora Editrice, Bologna.
- Ege, H. (1999); *Mobbing: Che Cos'è il Terrore Psicologico sul Posto di Lavoro*, Pitagora Editrice, Bologna.
- Hirigoyen, M.F. (1998); *Le Harcèlement Moral*, Editions La Découverte et Syros, Paris.
- Huber, B. (1994); *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz*, Niedernhausen, Falken.
- Leymann,H., "Identification of Mobbing Activities" *The Mobbing Encyclopedia*. <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (01.06.2005)
- Ravisy, P. (2000); *Le Harcèlement Moral au Travail*, Delmas, Paris.
- "Repubblica", "Cuma eki", (12 Şubat 1999); <http://www.repubblica.it>, (05.08.2005) .
- Shallcross, L. (16-17 October 2003); 'The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector', *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane.
- Tinaz, P. (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Westhues, K. (2002); *The Mobbings at Medaille College in 2002*, University of Waterloo, Canada.
- "Mobbing" ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica, http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/_mobb11_00.html. (18.08.2005)